# Préface

La vie n'est pas un long fleuve tranquille; la vie professionnelle non plus !

Pour les femmes, c'est encore plus vrai. Le parcours professionnel peut se révéler un vrai parcours d'obstacles auxquels on ne s'attend pas. Pour les déjouer, mieux vaut savoir anticiper les tournants critiques d'une vie professionnelle. Ce livre vous y prépare bien.

C'est également la mission que s'est donné HEC au Féminin : être un accélérateur des carrières des diplômées de l'école, en leur apportant le soutien d'un réseau structuré, d'ateliers carrière dédiés aux problématiques féminines, et enfin une valorisation de leurs parcours avec le Prix Trajectoires HEC au Féminin que nous avons lancé en 2007.

Par ce Prix, nous avons souhaité montrer à chacune et à chacun que les routes de la réussite sont pleinement ouvertes aux femmes, tout en portant un regard nouveau sur ce que nous appelons la « réussite ».

Les chemins pour réussir son parcours professionnel sont en effet multiples.

C'est avant tout en s'engageant dans une voie qui nous correspond vraiment, et en restant en permanence dans une posture d'ouverture et d'apprentissage qu'on trouve sa façon de vivre la réussite.

**Fabienne Schwalbe**,
Présidente d'HEC au féminin,
Directrice marketing et diffusion du Groupe Prisma Presse

# Piloter sa vie professionnelle comme un Grand Prix !

Le démarrage de carrière ressemble comme deux gouttes d'essence à la grille de départ d'un Grand Prix : des concurrents engagés et préparés pour une longue compétition, des règles de course à connaître, le risque de la disqualification ou d'accident (de parcours) et deux paramètres clés : vitesse et endurance !

Réunis sur la ligne de départ, sortis d'écuries plus ou moins prestigieuses, les coureurs sont prêts à démarrer dès l'agitation du drapeau à damier.

Moteur chauffé, visière du casque nettoyée une dernière fois, 3, 2, 1, Go !

**Premier temps de la carrière : la capitalisation**

La capitalisation des expériences, des secteurs, l'enrichissement au contact des autres concurrents, les premières sorties de route, le risque de panne mécanique… bref les premières expériences de soi.

C'est aussi le moment d'inter comparer des positions respectives, le peloton est encore compact et les décisions tactiques ne sont pas encore prises.

C'est aussi la capacité d'intégration qui est mesurée, l'esprit d'équipe, de discipline, mais aussi l'autonomie dans les initiatives, la lecture juste des données de course, l'adaptation à l'environnement, la puissance de travail et la vitesse de pensée.

**Second temps : l'accélération**

La ligne droite lancée à fond sur les opportunités, les premières fenêtres de dépassement s'ouvrent, les premiers défis se profilent, les chicanes difficiles et les virages serrés requièrent concentration et exigence.

L'extension du champ d'information sur la course se nourrit de la capacité d'audace, d'initiative et de challenge.

La prise de responsabilités nouvelles, les retours d'expérience terrain, l'expérimentation des différentes conditions de course enrichissent le parcours et affinent le pilotage.

**Troisième temps : la consolidation**

La percée une fois réalisée, l'avance est à consolider : le réseau – encore et toujours – pour s'enrichir des meilleures pratiques, le contact radio permanent avec les chasseurs de tête, les têtes de réseau pour dégager une vue d'ensemble de la course et des meilleures positions à entretenir.

**Quatrième Temps : la respiration**

Le passage au stand, comme une parenthèse pour se remettre en énergie, se régénérer, maîtriser son niveau de stress, ménager son corps comme une mécanique qui requiert attention et écoute, pour ressentir à nouveau le frisson de la compétition !

# Introduction : Le nouveau marché de l'emploi

Le marché de l'emploi s'est profondément transformé dans ses méthodes, ses médias et ses acteurs, ces dix dernières années :

- Irruption technique et médiatique d'Internet et plus récemment de la téléphonie mobile[1] comme outils de recherche pour les candidats et de repérage[2] pour les employeurs .
- Recomposition du marché du recrutement avec de nouveaux portails d'offres d'emploi aux règles nouvelles : protocoles automatiques de saisie, sélection de mots clés…
- Nouvelles formes de recrutement : cooptation, *speed dating*[3], recrutement hors bureau…

---

1 La société Mobiljob propose aux annonceurs la téléphonie mobile comme média des offres d'emploi destinées aux candidats de niveau bac à bac +2.

2 *Sourcing,* en anglais.

3 *Entrevue rapide,* en français.

Dans un monde qui, selon Hervé Sérieyx[4], est passé « de l'entreprise patrimoniale, des communications lentes et du marché hexagonal, vers celui où prévalent l'économie de cerveau-facture, l'entreprise éclatée, Internet et le marché-monde », la réinvention de ses compétences est une nécessité permanente.

Internet et les nouveaux médias relationnels (sites de mise en réseau professionnels, blogs personnels) illustrent le passage d'un monde où la compétence pouvait rester fermée, muette, adaptée à un monde stable, à une compétence nécessairement ouverte, communicante, qui se nourrit du mouvement, qui est créatrice de valeur, et recherchée en tant que telle.

Comme le souligne Meryem Le Saget : « *l'avenir du travail en entreprise sera essentiellement interactif, de moins en moins " territorial ", et davantage en réseau : équipes de toutes sortes, projets transverses, collaborations multiples*[5] ».

Dans cette nouvelle donne, rendre visibles ses compétences est devenu un impératif encore plus absolu : pour cela, il s'agit d'intégrer les règles de la présentation professionnelle, les techniques du marketing de soi, l'écoute de l'identité des entreprises que l'on souhaite rejoindre, mais aussi valoriser ses réalisations professionnelles et faire alliance avec son ou ses réseaux professionnels.

C'est à une véritable stratégie de marketing de l'emploi et de la carrière que nous invite ce nouveau marché du travail qui, même s'il n'incorpore pas toute la panoplie des techniques financières, est bien un marché, une bourse des valeurs fixant une cotation des compétences et des talents, à un prix donné appelé rémunération.

---

4 « La flexi-sécurité à la française », *Les Échos*, 16 mai 2006.

5 *Entreprise et carrière* n° 734, 19 au 25 octobre 2004.

Les stratégies de marque sont à l'œuvre sur ce marché très concurrentiel : les entreprises, désireuses d'attirer à elles les meilleurs candidats, construisent à coup de campagne de séduction leur marque employeur, afin d'attirer des candidats exigeants qui ont à renforcer en permanence leur valeur sur ce marché.

Pour optimiser leur salaire tout en se couvrant des risques de déclassement ou de sortie longue du marché, les candidats doivent eux aussi bâtir un marketing de carrière, qui n'est plus un plan de carrière tant la visibilité à long terme est difficile, mais une stratégie permanente de positionnement et d'offre, de nature à conserver une attractivité forte et un pouvoir de négociation élevé sur le marché.

Essayons de dégager quelques éléments clés d'un marketing de carrière :

– **La compétence ouverte**, c'est-à-dire apprenante, au contact des meilleures pratiques, enrichie en permanence et actualisée par l'exercice quotidien.

– **L'ouverture relationnelle**, la capacité de travail en mode projet et multiculturel, la maîtrise d'une langue en plus de celle de Shakespeare, qui pourrait être le chinois comme futur « must-have » professionnel.

– **La capacité de réseau**, afin d'ouvrir son champ de contacts, de commercialisation potentielle de son offre, et surtout d'accès à l'information. Un ancien premier ministre anglais Benjamin Disraeli rappelait que « *la réussite appartient à celui qui est le mieux informé* ».

– **La force créative,** dans un monde dynamique, d'aspiration et de digestion rapide de l'innovation, place aux penseurs iconoclastes, aux déménageurs de lignes mentales. Les murs comme les idéologies sont tombés : la pensée verticale est morte, chaque collaborateur est créateur de valeur.

– **L'image de soi** : nous sommes humains avant tout, nos rapports sont fondés sur des codes d'apparence et de langage ; cultiver son énergie, son envie communicante, pour faire de chaque rencontre une chance possible de collaboration nouvelle !

Ce livre s'adresse ainsi à toutes celles et à tous ceux qui désirent franchir un nouveau palier professionnel à n'importe quel âge : qu'il s'agisse de personnes en poste, en transition professionnelle ou en réinvestissement professionnel après un temps de pause choisi ou subi.

Il est conçu à partir de méthodes éprouvées et de témoignages de professionnels, de nature à préparer les conditions favorables à une accélération de carrière réussie et voulue.

Puisse-t-il vous apporter un supplément de confiance, d'optimisme et de volonté, pour atteindre vos objectifs les plus élevés !

# 1
# L'expression professionnelle maximale

« *J'ai la conviction que tout comme un ballon peut changer d'altitude afin de trouver les courants qui lui permettront de changer de direction, hommes et femmes peuvent se soulever au-dessus d'eux-mêmes et assumer la responsabilité de la direction que prend leur vie.* »

Bertrand Piccard,
vainqueur du premier tour du monde en ballon sans escale

## 1.1 Trouver la trajectoire de « soi »

### 1.1.1 Trouver son couloir d'identité

La connaissance de soi est centrale dans la construction d'un devenir professionnel : choisir un quotidien professionnel, s'engager dans tel ou tel domaine, vont déterminer un chemin à suivre qui sera porteur d'équilibre et de réalisation, ou a contrario de doutes et de freins préjudiciables à son développement personnel.

La vitesse que l'on veut apporter à sa carrière passe par une phase de sondage de ses motivations profondes, de ce que l'on est en droit d'attendre de son futur, à partir de ce que l'on est, et de ce que l'on a envie de vivre au quotidien.

Ouvrir ses compétences, repousser les frontières de soi, apprendre la communication ouverte et positive, s'ouvrir aux autres…, sont au cœur de la société de la mondialisation qui se construit chaque jour, et qui interroge la place de chacun d'entre nous dans celle-ci.

### 1.1.2 Trouver sa place dans son environnement familial ou amical, sa place dans la société

Et plus largement dans la civilisation dont on est un témoin à un moment donné de l'Histoire sur la séquence d'une vie.

Pour ceux qui ont le bonheur de la vocation, les choses se dessinent plus vite : le chemin s'éclaire et la voie se dessine avec clarté. Pour les autres, la recherche de ses aspirations va ouvrir les possibilités, les opportunités multiples de rencontre, et de révélation.

Aller au bout de son potentiel, à condition de le choisir librement s'appuie sur une écoute de soi profonde et authentique, éclairée du regard des autres : proches, coachs ou mentors professionnels.

Comme le rappelle Paul Minelle, directeur associé du Cabinet de conseil Cibles & Réseaux, la notion de carrière a profondément évoluée : « *l'entreprise est un monde de rupture, il faut se fixer un cap, anticiper son futur et sa mobilité en construisant sa propre définition et sa propre vision de la réussite*[6] ».

---

[6] *La Tribune*, 28 juin 2007.

Le rapport au temps a profondément changé la nature même de la notion de carrière : celle-ci est désormais plurielle, mouvante, et la navigation professionnelle exige une boussole adaptée à cette géographie nouvelle.

### 1.1.3 Trouver ses quatre points cardinaux

Pour identifier les vents porteurs de son projet personnel : le Sud, le Nord, l'Est, l'Ouest, devient essentiel.

Toujours selon Paul Minelle, il faut ensuite : « *formuler son ambition en référence à ses valeurs et l'évolution de l'environnement, pour après définir ses objectifs, se fixer des échéances, un calendrier, des fenêtres d'action…*[7] ».

Ce regard sur la boussole permet de prendre conscience de la force exercée par l'environnement sur sa trajectoire, d'ajuster sa direction, et d'éventuellement changer de cap.

**Le Nord**

L'avenir, la projection dans le temps, la volonté d'atteindre un cap, de réaliser une ambition.

**Le Sud**

Son identité, ses racines, ses leviers intimes de motivation, ses sources de plaisir.

**L'Est**

Le projet en construction, l'ouverture aux autres dans la construction quotidienne de soi.

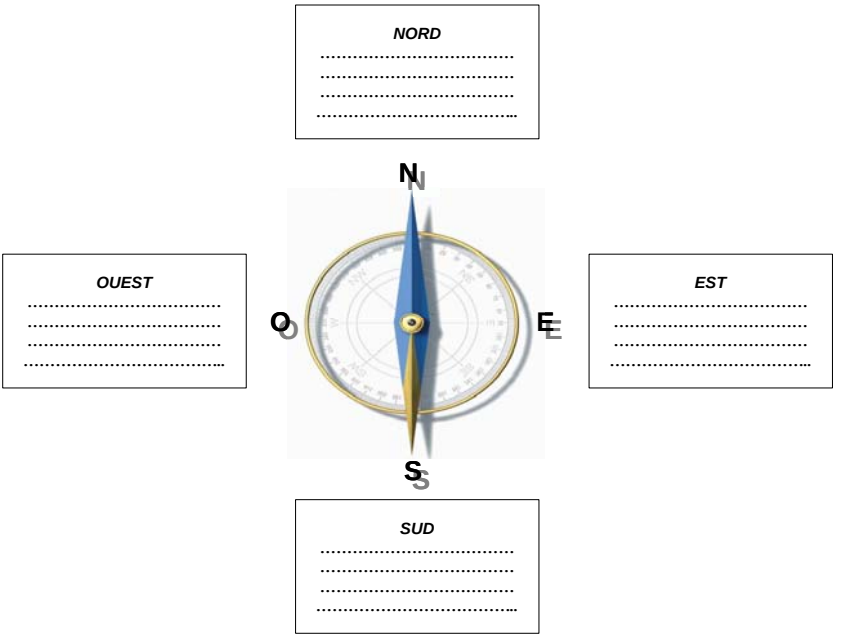
**L'Ouest**

Ses sources d'influence, d'inspiration, d'intuition et ses aspirations porteuses.

---

[7] *Ibidem.*

## 1.2 Définir soi-même les quatre points cardinaux qui forment sa boussole personnelle




### 1.2.1 Trouver son axe de progression professionnel

Trouver l'axe qui est le plus proche de ce que l'on aime, de ses réflexes naturels et du plaisir à accomplir et à sentir les choses autour de soi, les ambiances d'une atmosphère de travail, l'exigence d'une mission, le partage d'un défi collectif, la fierté d'une technique maîtrisée…

Le désir de faire au quotidien en dépend, l'envie de rencontrer un métier comme une personne que l'on redécouvre chaque jour, doit se nourrir d'énergie sans cesse renouvelée, pour accomplir pleinement chaque étape de sa vie professionnelle.

Construire sa feuille de route professionnelle bien au-delà de la rédaction mécanique d'un *curriculum vitae*, outil nécessaire de

communication professionnelle, mais qui doit être porté par un projet de développement personnel et professionnel plus fort, qui est le réel réacteur de sa progression. Comment un avion pourrait-il s'élancer et décoller sans connaître un minimum sa direction, la distance le séparant de son aéroport de destination, son poids, la capacité de son réservoir, les principales données de vol : la résistance du vent, la météorologie du ciel ?

Ainsi, sa carte de navigation professionnelle est nécessaire à réaliser sur la base d'options de carrière, de métiers envisageables, comme autant de choix de destination possibles.

Trois éléments vont vous permettre de tracer et de faire évoluer votre trajectoire : le contact radio, le compas et la conviction.

- **Le contact radio**

La faculté de communiquer, dans l'ouverture à l'autre pour signaler sa position et ses changements de cap et pour donner des repères aux membres de sa communauté ou de son réseau, tout au long de sa vie professionnelle.

La terre est sphérique, et même si l'espace de navigation est vaste, les possibilités de se croiser au large sont réelles…

- **Le compas**

La boussole avec sa variante nautique le compas, a permis la navigation en haute mer, et facilité l'exploration de la planète.

En navigation, le recours au compas ne s'impose pas seulement lorsque l'on ne voit pas la côte. Il permet aussi de contrôler précisément sa route et d'apprécier sa dérive.

Garder un cap sans compas ne permet pas toujours d'atteindre son but…, car on peut dériver autour de celui-ci : être sensible non seulement au vent du marché qui modifie les exigences professionnelles, mais aussi à la dérive de ses compétences par

rapport à son cap initial. En prendre conscience, être à l'écoute des mouvements que l'environnement imprime à sa trajectoire, afin d'entamer de nouvelles opportunités d'apprentissage, de changement de métier, vers de nouveaux rivages…

- **La conviction**

C'est bien cette conviction de carrière et de métier qui va être communiquée aux autres, et qui va agir sur eux comme un indicateur de détermination et de direction.

Une amie, Audrey, me faisait récemment part de sa volonté tenace de mener une carrière commerciale aux États-unis. Étant âgée de moins de vingt-cinq ans, sa capacité à se concentrer et à s'organiser autour de ce but unique s'est rapidement concrétisée par une proposition de coopération économique à New York. Le rassemblement de son énergie, sa capacité à écarter des propositions d'évolution faible et de ne pas se détourner d'un objectif directeur, lui a permis d'atteindre sa cible.

La conviction est la direction !

## 1.3 Apprendre à formuler votre SEVE

La direction que l'on donne à son parcours et la vitesse de son développement dépendent aussi de la combinaison d'éléments de personnalité, d'intuition, de sensibilité et du mouvement que l'on apporte à cet ensemble. On peut le résumer en quatre lettres : SEVE, c'est-à-dire le style, l'énergie, les valeurs et l'équilibre.

Il s'agit d'abord de préciser le contenu que vous apportez à ces quatre éléments :

– **Style**

  Celui qui vous caractérise le plus : démonstratif ou discret, collectif ou individualiste, idéaliste ou rationnel, spontané ou calculateur, introverti ou exubérant, entre autres exemples.

– **Énergie**

  Les choses qui vous nourrissent, qui vous amènent à être encore plus enthousiaste, à créer et à contribuer encore plus. La source de carburant de vos projets.

– **Valeurs**

  Le fil directeur de vos choix importants, les ressorts et les motivations de votre fonctionnement, vos principes d'action et les limites de ceux-ci dans le cadre de ses convictions vraies.

– **Équilibre**

  La ligne de force qui relie la sphère privée et la sphère professionnelle. Elle peut être tendue par la dureté des éléments, mais est essentielle à sa construction au jour le jour.

## 1.4 Définir son SEVE

Style

……..

Énergie

……..

Valeurs

……..

Équilibre

……..

En partant ainsi de votre couloir d'identité, il vous sera ensuite plus aisé d'emprunter une voie d'accélération qui sera la plus naturelle, la plus claire et dans laquelle les autres percevront votre évolution comme une évidence.

Enrichir son parcours à l'aide d'expériences autres : décalages, désirs nouveaux et détours créatifs vont aussi éclairer et donner une dimension nouvelle à votre parcours, permettant d'étoffer sa personnalité, développer un esprit d'ouverture : « *une capacité à être plus innovant, à transposer des process, des expertises, des émotions*…[8] ».

Comment ne pas écouter et méditer ce passage de la lettre d'Ingrid Betancourt rendue publique en novembre 2007, écrite pour ses proches, et pour nous depuis son lieu de captivité en Amazonie colombienne[9], où elle est privée de liberté depuis le 23 février 2002 : « *grandir : non seulement parce qu'on apprend intellectuellement, mais aussi par l'expérience humaine, les proches qui alimentent émotionnellement pour avoir chaque jour un plus grand contrôle sur soi, et spirituellement pour modeler un plus grand caractère au service d'autrui, où l'ego se réduit à sa plus minime expression et où l'on grandit en humilité et force morale. L'un va avec l'autre* ».

---

8 Interview de Paul Minelle, *La Tribune,* 28 juin 2007.

9 Comité de soutien à sa libération. Site : www.ingridbetancourt-idf.com.